

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 61 (2003)

**Heft:** 1: Management et culture féminine ; Cadres, chefs d'entreprise : cherchez la femme!

**Vorwort:** Introduction

**Autor:** Usunier, Jean-Claude

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 15.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## INTRODUCTION

*Jean-Claude USUNIER*

*Institut Universitaire de Management International (IUMI)*

*Ecole des HEC*

*Université de Lausanne, Suisse*

*jusunier@hec.unil.ch*

Nous vivons dans un univers où les questions d'égalité des chances entre hommes et femmes occupent, légitimement, une place de plus en plus forte. Il est vrai que le déséquilibre persiste au niveau des postes de responsabilité et que la voie pour modifier cette situation n'apparaît pas encore évidente. Le débat se centre souvent sur des aspects arithmétiques (part des effectifs et des recrutements aux différents niveaux de la hiérarchie, moyenne des salaires pour chaque sexe à niveau égal, part dans le total des promotions accordées, etc.). Cette « comptabilité de la discrimination » est sûrement importante et il n'est pas ici question de nier sa valeur, ne serait-ce que pour continuellement maintenir et ajuster le constat d'inégalité, afin de mieux la combattre.

Mais cela risque en partie de cacher le vrai débat. On suppose que, par un mécanisme largement automatique, la vie des organisations va changer lorsque les femmes y occuperont une place plus significative. Comme si le changement quantitatif avait pour corollaire le changement qualitatif. Rien n'est moins sûr. Tout indique que le fonctionnement de nos organisations ne cesse pas d'être imprégné de culture masculine : il reste assez féodal, marqué par des liens de vassalité, et imprégné d'une agressivité qui, si elle n'est pas violence physique directe comme la joute ou le tournoi du Moyen Age, n'en rappelle pas moins l'affrontement rituel pour déterminer qui sera le mâle dominant dans le groupe.

On n'interroge jamais les personnes (qu'elles soient des femmes ou des hommes) sur les valeurs qui imprègnent nos systèmes d'action collective. Si nous avons le courage de nous pencher de manière un peu réflexive sur les valeurs sous-jacentes à nos systèmes de management, la découverte des valeurs masculines deviendrait plus aisée car elles sont exprimées à travers les comportements souhaitables (par exemple la non expression des émotions, facilement considérée comme un marque de faiblesse, et la préférence consécutive pour les faits). Plus clairement encore, lorsque l'on observe des domaines de production de valeurs opérationnelles, comme le sport olympique, il devient clair que l'esprit de compétition poussé à l'extrême commence à imprégner de plus en plus fortement

nos idéaux. Le but n'est plus d'être « parmi les meilleurs », mais d'être le seul, le meilleur (le dominant, même si c'est une femme). Les autres, même excellents et malgré leurs considérables efforts, sont relégués dans l'échec, la pénombre, et vivent l'opprobre de n'être pas le(la) plus haut(e) sur le podium. Ils ne sont pas dominants, donc ils sont dominés. C'est un gros gâchis collectif que nous offrons ces valeurs, et je suis personnellement convaincu qu'elles nous conduisent à des organisations qui, si elles ne sont pas moins efficaces, imposent en tous cas à leurs membres des coûts de fonctionnement importants qui les rendent peu agréables à vivre.

Ce dossier spécial sur « Culture féminine et Management » est issu d'une conférence organisée par l'Institut Universitaire de Management International le 28 mai 2002. Il n'a pas la prétention de faire le tour d'une question aussi importante, mais plutôt d'apporter une série d'éclairages sur ce que peut-être la culture féminine, ses facettes, comment elle peut contribuer à des systèmes de management plus fluides et à la performance d'une organisation. Nous avons eu pour *guest speaker* le Professeur Geert Hofstede de l'Université de Maastricht dont la réputation internationale est considérable, ses travaux en faisant l'Européen le plus connu dans la littérature académique en management. Son article dans ce dossier spécial insiste sur une des dimensions culturelles qu'il a développées dans son livre *Culture's Consequences* et auquel il a consacré un livre récent dont le titre est en soi très évocateur : *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*. Il nous explique comment les valeurs diffèrent entre hommes et femmes, pourquoi cette dimension est plus difficilement reconnue et acceptée que d'autres dimensions culturelles comme l'individualisme et la distance hiérarchique. Il nous montre aussi comment les valeurs féminines influencent différents aspects de nos vies personnelles et professionnelles.

La Professeure Jane Royston, titulaire de la Chaire d'Entrepreneurship «Create» à l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne propose ensuite une exploration de l'entrepreneurship au féminin et nous parle de culture féminine et de création d'entreprise. Sa contribution est éclairante car elle part de son expérience d'entrepreneuse pour nous expliquer comment des qualités et des conduites typiquement masculines et typiquement féminines peuvent, les unes et les autres, contribuer aux attitudes entrepreneuriales et au succès de l'entrepreneuse.

Ma contribution porte sur le thème « Valeurs féminines et performance économique : Une analyse cross-nationale ». Elle examine dans quelle mesure la culture féminine (prise à travers l'ensemble des pays du monde pour lesquels nous disposons de score de masculinité/féminité suivant l'échelle de Hofstede, soit une cinquantaine), influence différents aspects de la performance économique. A travers une approche économétrique en coupe instantanée, je tente d'apporter des éléments de réponse aux questions suivantes : la culture féminine a-t-elle une influence favorable sur la performance économique agrégée ? Les sociétés à culture féminine sont-elles plus ouvertes sur le monde global ? Les sociétés féminines privilégient-elles la dépense collective par rapport à la

dépense privée ? Les sociétés à culture féminine sont-elles moins corrompues (plus honnêtes) que les sociétés à culture masculine ?

Madame Jacqueline Maurer-Mayor, Conseillère d'Etat, Cheffe du département de l'Economie, nous a fait l'honneur de venir faire l'allocation de clôture. Sa contribution nous rappelle que sans le vote, l'éligibilité, et l'implication dans la sphère collective, les femmes n'auraient pas pu voir leur position dans la société changer. Elle nous suggère aussi que nous avons là, disponibles et prêtes à l'usage, un ensemble de valeurs et de pratiques, qui peuvent nous aider à améliorer notre fonctionnement collectif.